

LIDERAZGO RESPONSABLE: UN ENFOQUE INTEGRADOR

Liderazgo es quizá el tema más investigado y enseñado en el contexto organizacional, por académicos, consultores y gurúes de toda índole. Ante la variedad de teorías y modelos —e insatisfacciones con hallazgos de investigación y programas de desarrollo de líderes— ha surgido un clamor por enfoques integradores: liderazgo responsable ofrece una respuesta.

José Malavé

AL INTRODUCIR la palabra inglesa *leadership* en Google se obtienen cerca de 840 millones de resultados (al 10/02/2022 a las 11:05 am). Con la palabra «liderazgo» se obtienen menos (poco más de 91 millones), pero no deja de ser una cifra enorme. Sin ser prueba contundente de nada, este sencillo ejercicio da una idea de la relevancia del tema.

Peter Northouse, autor de un popular texto, explica que «liderazgo» se ha vuelto una mercancía muy valorada e identifica dos vertientes de demanda: 1) personas que buscan información para ser mejores líderes y 2) organizaciones que buscan buenos líderes para mejorar su desempeño.¹ El resultado es un fabuloso mercado global de materiales y programas de desarrollo de líderes, atendido por académicos, consultores y gurúes de los más diversos tipos en los más diversos medios.

A esto hay que sumar, explica Northouse, que el liderazgo es realmente un fenómeno complejo. Se han invertido enormes y crecientes esfuerzos de investigación que han producido una amplia variedad de conceptos y teorías (lo que, a su vez, añade complejidad al fenómeno). En su crítica de estudios de liderazgo, basada en una revisión de 587 fuentes (artículos, capítulos y libros), Joseph Rost encontró 221 definiciones de liderazgo entre 1900 y 1990.² De hecho, parecen haber aparecido casi tantas definiciones de liderazgo como autores han intentado definirlo, desde diferentes perspectivas, disciplinas y circunstancias.

Northouse presenta una evolución de las definiciones de liderazgo durante el siglo XX, con diferentes énfasis en conceptos centrales (rasgos, conductas o procesos) y dinámicas (formas de poder o influencia). El lector interesado encontrará también, en el capítulo sobre liderazgo del texto de comportamiento organizacional de Robbins y Judge, una excelente panorámica de temas, conceptos y teorías, que se beneficia de la experiencia de investigación de Timothy Judge, quien aporta una perspectiva crítica sobre diversos enfoques.³ Entre las contribuciones de Judge merecen destacarse análisis cualitativos y cuantitativos sobre las relaciones entre personalidad y liderazgo,⁴ inteligencia y liderazgo⁵ y liderazgo transformador, transaccional y *laissez-faire*.⁶

José Malavé, profesor del IESA y editor de Debates IESA.

Concepto de liderazgo y distinciones esenciales

En la actualidad existe cierto consenso con respecto a la definición de liderazgo como un proceso (series de interacciones sociales) durante el cual una persona (no necesariamente designada como líder formal) influye (modo como el líder afecta a otras personas y como esas personas afectan al líder) en un grupo (contexto exclusivo donde ocurre el liderazgo) para alcanzar una meta común (propósito compartido). Northouse pone especial cuidado en la identificación de cada componente de esta definición para deslindar el concepto y evitar confusiones: cualquier fenómeno que difiera en algún componente no entra en la categoría «liderazgo». Asimismo, destaca algunas distinciones que contribuyen a la comprensión del fenómeno (y que merecen discusión): rasgos/procesos, asignado/emergente, liderazgo/poder y liderazgo/gerencia.⁷

La distinción entre rasgos y procesos no presenta mayor problema conceptual. Los rasgos son esas características (estatura, extraversión, inteligencia, elocuencia...) que se atribuyen a los líderes y los diferencian de quienes no lo son. El énfasis en los rasgos dominó el pensamiento sobre liderazgo durante mucho tiempo. Más recientemente se entiende el liderazgo como un proceso definido por secuencias de conductas que pueden observarse y aprenderse; es decir, está «al alcance de todos», no de un conjunto restringido de personas que posean ciertos rasgos. Ahora bien, la investigación ha mostrado consistentemente que algunos rasgos personales pueden explicar el surgimiento del liderazgo en un grupo, especialmente en las primeras etapas de la interacción; pero no explican su mantenimiento ni sus efectos en el desempeño del grupo, que parecen depender más de las conductas del líder y los integrantes del grupo (el proceso).

Las distinciones asignado/emergente y liderazgo/poder pueden presentar algún problema conceptual porque, en cierta forma, se solapan. La distinción entre asignado (que se deriva de la posición formal ocupada por una persona en una organización) y emergente (que se deriva del modo como los integrantes de un grupo responden a las acciones de una persona) es otra forma de nombrar la distinción clásica de la sociología entre papel adscrito y papel adquirido, que permite expresar de manera más directa que el liderazgo «hay que ganárselo». De hecho, en distintas sociedades de mamíferos —humanas y no humanas— se ha observado que el liderazgo es un asunto de adquisición más que de adscripción y que la mayor diferencia de las sociedades humanas estriba en un menor uso del poder.⁸

La definición de liderazgo como proceso de influencia lo diferencia claramente del ejercicio de poder como imposición de voluntad, basada en diversas fuentes (coerción, carisma, control de recursos, conocimiento...); particularmente, en el ámbito organizacional, el hecho de ocupar una posición formal. De allí el posible solapamiento de estas distinciones: el poder puede ser asignado. Pero no existe tal cosa como liderazgo asignado: es necesariamente adquirido. Por ejemplo, el cargo de gerente viene con algún poder, no con liderazgo.

La distinción entre gerencia y liderazgo requiere mayor atención e incluso una postura crítica, a pesar de (más bien, debido a) su indudable y poderosa presencia en el ámbito de las escuelas de negocios, en el imaginario colectivo y, más aún, en la cultura occidental.⁹ Puede hablarse de la herencia de Warren Bennis, que ha popularizado esta distinción;¹⁰ pero, en realidad, muchos autores han contribuido a su difusión. Esta distinción puede considerarse un falso dilema: el

papel de gerente requiere, además de la autoridad formal que viene con el cargo (una forma de poder), ejercer influencia en un grupo para alcanzar metas (liderazgo). Las diferencias atribuidas a ambos papeles reflejan un concepto anticuado, distorsionado y peligroso de liderazgo: la persistencia cultural de la figura del líder carismático.¹¹

- Gerente: un ser ordinario, atado a las normas tradicionales, que forma parte del orden organizacional y hace su trabajo sin trascender las tareas y funciones asignadas.
- Líder: un ser extraordinario, del cual se espera que transgreda las normas, capaz de subvertir el orden organizacional y hacer cosas que trascienden lo prescrito en su trabajo.

Según Spoelstra, la distinción gerencia/liderazgo se derivó en los años setenta de la distinción de Max Weber entre burocracia y carisma: gerencia como control burocrático y liderazgo como fuerza creativa y original que lleva la organización a un estadio superior. Para Spoelstra, tal distinción es parte del

En la actualidad existe cierto consenso con respecto a la definición de liderazgo como un proceso durante el cual una persona influye en un grupo para alcanzar una meta común.

«problema de liderazgo» que enfrenta el mundo en la era de la posverdad: conductas de distorsión-manipulación en un entorno dominado por rasgos de narcisismo-fanatismo.¹²

Un campo donde pueden apreciarse efectos nocivos (para la comprensión de los procesos) de esa persistencia de la noción del líder carismático es el del liderazgo del cambio, en el cual By y otros encuentran una mitología que caracterizan como «novela rosa de la adoración del héroe», integrada por tres mitos muy arraigados:¹³

1. El líder es la fuente del cambio: el liderazgo es una posesión personal del líder que se le otorga a los seguidores, quienes resultan receptores de esa gracia, en lugar de socios en la cocreación de los resultados del cambio.
2. Basta con un liderazgo efectivo para producir un cambio exitoso: la exigencia de (más y más) liderazgo lleva a desestimar la función gerencial.
3. Un líder es efectivo para cualquier cambio (independientemente de su tipo, tamaño y complejidad, o de su ritmo, impulso y fases); pero diferentes condiciones o circunstancias requieren diferentes conductas o estilos de liderazgo: no hay líder «universal».

Necesidad de un enfoque integrador de liderazgo

Jeffrey Pfeffer atribuye a fallas del liderazgo en todos los sectores (empresa, Estado y sociedad) la demanda creciente de estudios de liderazgo, a juzgar por los hallazgos de encuestas llevadas a cabo por afamadas organizaciones:¹⁴ poca gente cree en sus líderes (Edelman Trust Barometer), la satisfacción laboral está en un punto bajo (Conference Board) y, en consecuencia, los empleados muestran poco compromiso (Gallup). Para mejorar el liderazgo se invierten millardos de dólares al año, solamente en Estados Unidos: catorce según la consultora McKinsey, veinte según la Asociación para el Desarrollo de Talento y cincuenta según Barbara Kellerman de la Escuela Kennedy de Harvard. Pero los resultados son desalentadores.

Liderazgo responsable (LR) y enfoques relacionados: parientes cercanos

Enfoque	Concepto	Convergencia	Divergencia
Ético	El líder muestra conducta apropiada, con acciones y relaciones, y la promueve entre seguidores mediante comunicación bidireccional, reforzamiento y procesos de decisión	Idea de líder como modelo que cumple estándares éticos, asegura conducta prosocial en el trabajo y toma decisiones éticas	LR implica relación (líder-participes), transformación (movilizar personas dentro y fuera de la organización para el cambio social sostenible), factores externos y atención a la tensión latente entre ética y efectividad (alerta ante el uso instrumental de la ética)
Servicial	El líder es efectivo si los seguidores «servidos» crecen como personas (o líderes)	Idea de atender necesidades e intereses de otros y perspectiva normativa (búsqueda de resultados positivos)	LR no implica autosacrificio en servicio de otros, sino movilizarlos para alcanzar objetivos deseables; no se limita a ayudar a otros a crecer, sino a obtener resultados (valor e impacto); no trata a los seguidores como subordinados sino como participes (internos y externos) para cumplir un propósito superior (no por espiritualidad sino por responsabilidad)
Auténtico	Proceso que se nutre de cualidades psicológicas (ética, transparencia, coraje) y del contexto (clima, inclusión), para influir, energizar y desarrollar seguidores (hacia compromiso, confianza, bienestar y, así, efectividad)	Ideas de autoconciencia, autorregulación y búsqueda de resultados positivos (valor a largo plazo), que ayudan a la gente a encontrarle significado al trabajo	LR requiere que los líderes entiendan las emociones y los valores de otros, reflexionen sobre sus emociones y valores, y los evalúen con respecto a estándares y normas, y va más allá de variables económicas (cambio social positivo)
Transformador	Proceso de construir compromiso y empoderamiento de seguidores para mejorar su desempeño y alcanzar metas organizacionales	Ideas de visión, inspiración, estímulo intelectual y consideración personal	LR moviliza a los participes para lograr objetivos sociales (no influye sobre seguidores solo para mejorar desempeño) y pone foco en relaciones (inclusión, colaboración y cooperación) más que en atributos del líder y énfasis en ética (no es requisito del liderazgo transformador)

Fuente: Pless, N. y Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1): 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>

La poca confianza en la inversión en programas de desarrollo de líderes se debe, según Feser y otros, a una falta de consenso teórico y práctico.¹⁵ Un noventa por ciento de los presidentes de empresas percibe el desarrollo de líderes como el problema de capital humano más importante que enfrentan sus organizaciones. Pero solo el 43 por ciento tiene confianza en que la inversión en desarrollo de liderazgo dará buenos frutos. La explicación es que, ante la falta de consenso (teórico y práctico) sobre cuál es el tipo de conductas de liderazgo que debería fomentarse, estos programas atacan una variedad de frentes y resultan poco efectivos.

Wilson y otros se refieren también a una industria global de desarrollo de liderazgo en la cual escuelas de negocios, consultoras gerenciales y otras proveedoras obtienen entre 14 y 45 (según las fuentes) millardos de dólares al año.¹⁶ Pero hay pocas pruebas de que esos programas produzcan realmente mejores líderes. La evaluación de su impacto —individual u organizacional— suele ser poco rigurosa. A estos autores les preocupa, particularmente, el uso de fórmulas simplistas de conducta a las cuales deben someterse los participantes en programas de desarrollo de líderes: se adoctrina a miles de gerentes en todo el mundo para hacerlos sentir que pertenecen a una élite dotada de cualidades especiales cuyos miembros, por lo tanto, no están sujetos a restricciones de orden moral.

Pless y Maak advirtieron que la responsabilidad no aparecía en las descripciones de los tipos más populares de liderazgo: transformador, carismático, auténtico, participativo, servicial, compartido, espiritual o incluso ético.¹⁷ Esto los llevó a cuestionar lo apropiado de las teorías disponibles para enfrentar los retos actuales del liderazgo; por ejemplo,

la actuación de los líderes empresariales ante las crisis sociales y ambientales ocasionadas por poderosas compañías globales o los escándalos financieros protagonizados por líderes irresponsables (como los que ocasionaron la crisis económica global de 2008). Las reacciones de rechazo en cada caso han venido acompañadas de debates acerca de la avaricia y la imprudencia en las decisiones gerenciales, así como llamados de organizaciones globales (empezando por las Naciones Unidas) para incorporar la ética en la educación de gerentes. En los negocios se ha hecho evidente la necesidad de un liderazgo responsable en los ámbitos individual, organizacional, nacional y global.

Los cambios y las nuevas exigencias de los negocios presionan también por un nuevo enfoque de liderazgo. Cada vez más, los participes (*stakeholders*) esperan que los negocios y sus líderes asuman papeles activos en la promoción de conductas responsables, dentro y fuera de las organizaciones (crear culturas responsables, adoptar el enfoque de triple resultado —social, ambiental y económico— y actuar como buenos ciudadanos). Por último, los cambios en las organizaciones —más achatadas, menos burocráticas y más dispersas para enfrentar exigencias diversas y cambiantes— aumentan la complejidad del liderazgo e imponen un enfoque de participes, con énfasis en las relaciones. Las exigencias al liderazgo van más allá de la efectividad e incluyen responsabilidad, legitimidad y confianza.¹⁸

Liderazgo responsable: la respuesta

Liderazgo responsable (LR) es una respuesta a las deficiencias de los marcos y las teorías de liderazgo, los escándalos financieros y los retos gerenciales, sociales y ambientales emergen-

Dimensiones de la mentalidad responsable

	Individuo	Organización	Entorno
Conciencia	¿Cómo me conozco mejor?	¿Cómo mejoro el conocimiento de lo que ocurre en mi empresa? ¿Cómo fomento la transparencia?	¿Cómo me percato mejor de lo que ocurre en el mundo que me rodea?
Visión	¿Cómo me visualizo en cinco años?	¿Cómo visualizo mi empresa en cinco o diez años?	¿Cuál es mi visión para el planeta en cinco o diez años?
Imaginación	¿Puedo verme como una persona diferente, un gerente diferente, un líder diferente?	¿Podría mi empresa tener una cultura organizacional y valores diferentes?	¿Qué tipo de sociedad queremos dejarles a los nietos de nuestros nietos?
Responsabilidad	Aunque no puedo arreglar todo lo que funciona mal en el mundo, ¿cómo mantengo y extiendo mi responsabilidad como líder?	¿Cómo respondo por las externalidades negativas de mi empresa y aseguro la sostenibilidad de mi estrategia empresarial y de todos los ámbitos de su implementación?	En lugar de privatizar ganancias y externalizar pérdidas, ¿cómo aseguro que mi empresa tenga un impacto social neto positivo?
Acción	¿Cómo cultivo fortaleza de carácter para inspirar confianza y predicar con el ejemplo?	¿Cómo desarrollo coraje para actuar y defender mis valores, e inspiro a otros en la organización para hacer lo mismo?	¿Cómo ayudo a construir un entorno social donde nadie se lave las manos, escurra el bulto o evada el riesgo de la acción?

Fuente: Bettignies, H-C. de (2014, 11 de noviembre). The five dimensions of responsible leadership. *INSEAD Knowledge*. <https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership>

tes en un mundo crecientemente interconectado.¹⁹ El punto de partida es definir qué significa «responsable» en el contexto del liderazgo. La responsabilidad se asocia con expectativas acerca del comportamiento de los líderes: dar cuenta de sus actos, responder por sus decisiones y ser dignos de confianza.

¿De qué y ante quién son responsables los líderes? LR está orientado a los intereses y las necesidades de otros. ¿Quiénes son esos «otros» y qué implica responder a sus intereses? Los otros son todos los que tengan parte (partícipes) en el proyecto del líder.

Pless y Maak definen LR como un fenómeno relacional y ético que ocurre en procesos de interacción social de quienes afectan o son afectados por las acciones del líder y tienen un interés en su propósito y visión.²⁰ Esta definición amplía la perspectiva de la tradicional relación líder-seguidor a una relación líder-partícipe y pone el énfasis en las relaciones como centro del liderazgo: construir y cultivar relaciones éticamente sanas con diferentes grupos de partícipes como responsabilidad esencial del liderazgo en una sociedad interconectada.

LR es un enfoque multidimensional que conecta factores individuales (valores, virtudes, decisiones éticas), organizacionales (responsabilidad social, relaciones con partícipes, liderazgo) e institucionales (distancia de poder, colectivismo, orientación humanitaria). La investigación refleja una mezcla de perspectivas, pero pone el énfasis en el LR como concepto relacional y orientado al logro de resultados positivos para todos los partícipes.

¿Cuál es el papel del líder en una red de partícipes y cómo se puede liderar responsablemente personas con necesidades e intereses potencialmente en conflicto? Líder responsable es una persona que reconcilia las ideas de efectividad y responsabilidad empresarial, y promueve la ciudadanía activa dentro y fuera de la organización.

Para Pless y Maak es importante diferenciar el concepto de LR de otros conceptos de liderazgo.²¹ Los enfoques tradicionales entienden el liderazgo como un fenómeno individual y examinan las características, los estilos o los procesos que identifican al líder como unidad de análisis. Aunque comparan algunos supuestos acerca de las características del liderazgo

(orientado por valores, modélico, motivado a cuidar de otros), ninguno de esos enfoques incluye lo social y lo ambiental como contextos de análisis pertinentes (creación de valor o cambio social sostenibles) ni define los seguidores en un sentido amplio como partícipes dentro y fuera de la organización.

Liderazgo responsable en la práctica: posibilidades y limitaciones

Henri-Claude de Bettignies, profesor de liderazgo y gerencia del Instituto Europeo de Administración de Negocios (Insead), propuso cinco dimensiones de la mentalidad responsable para superar el egoísmo, el cortoplacismo y el cinismo característicos de muchos líderes empresariales y políticos.²² Durante su experiencia en Asia, Bettignies ha encontrado diversas formas de racionalización de la corrupción; por ello insiste en la necesidad de erradicar la complacencia y cultivar la responsabilidad. Los líderes empresariales cuentan con poder e influencia que pueden usar para el bien o para el mal; particularmente en los mercados emergentes, «los negocios pueden ser más capaces de efectuar el cambio necesario que un gobierno desesperado por mantenerse en el poder o empantanado en la corrupción».²³ Las dimensiones propuestas corresponden a un paradigma que concibe la empresa como una confluencia de actores en busca de soluciones a los problemas sociales.

Liderazgo responsable permite a los líderes mostrar un comportamiento moral y entrar en un diálogo con los partícipes que otorgue a la organización una licencia para operar; de allí que este concepto resulte más útil que otros enfoques de liderazgo para enfrentar los retos de la globalización.²⁴ LR luce mejor equipado que otros enfoques de liderazgo para llevar a la práctica las expectativas asociadas con el capitalismo de partícipes (*stakeholder capitalism*), que se ha convertido en el tema clave del Foro Económico Mundial.²⁵

En la organización LR puede reducir la conducta inmoral y tener un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados: los líderes responsables tienen un efecto directo en la satisfacción laboral al crear un ambiente laboral más ético. LR puede, además, contribuir a la retención de

talento mediante su efecto en el orgullo y la satisfacción del empleado con la organización, debido a la percepción de una perspectiva ética y proactiva hacia empleados y partícipes externos:

- Cultura que apoya la actuación ética y socialmente responsable.
- Prácticas justas e inclusivas de recursos humanos.
- Apoyo de la gerencia al desarrollo y el éxito del empleado.

Los profesionales de recursos humanos pueden apoyar el desarrollo del LR mediante el fomento de prácticas que faciliten la participación de los empleados en asuntos de responsabilidad social y la realimentación de los resultados de estas actividades entre los empleados.

Pless y Maak advierten que hace falta mucha investigación para una comprensión profunda del LR.²⁶ El liderazgo sigue siendo un fenómeno complejo; especialmente, cuando se agrega la dimensión de la responsabilidad: el énfasis en «los otros» añade nuevas perspectivas de relaciones (más allá de la clásica relación líder-seguidor). Es necesario deslindar conceptos y, al mismo tiempo, aprovechar el conocimiento sobre los fenómenos de liderazgo de equipos y liderazgo compartido.

Un aporte interesante para el desarrollo del conocimiento sobre LR es la propuesta de una medida multidimensional de Agarwal y Bhal.²⁷ Para responder a las exigencias de

En los negocios se ha hecho evidente la necesidad de un liderazgo responsable en los ámbitos individual, organizacional, nacional y global.

los negocios, las organizaciones y los partícipes, LR combina conductas derivadas de dos perspectivas: ética y estratégica. En la perspectiva ética se distinguen dos dimensiones: el líder como persona moral y como gerente moral. Mientras que en la perspectiva estratégica se identifican el foco en el crecimiento sostenible y la consideración de múltiples partícipes. Agarwal y Bhal proponen las siguientes conductas para cada dimensión:

- Persona moral: muestra conducta moral, se responsabiliza por sus acciones, toma decisiones justas.
- Gerente moral: es un modelo de conductas morales y asegura que los integrantes del equipo logren desempeños éticos.
- Consideración de múltiples partícipes: respeta las opiniones de los partícipes y considera su bienestar parte integrante del éxito organizacional.
- Foco en el crecimiento sostenible: balancea las tareas de corto plazo del negocio con metas organizacionales de largo plazo.

Este enfoque resulta particularmente apropiado para organizaciones que aspiran a un crecimiento de largo plazo destinado a beneficiar a todos los partícipes (a diferencia de ganancias de corto plazo para accionistas) y exige que los líderes asuman múltiples papeles (modelo ético, estrategia efectivo, colaborador), lo que requiere desarrollo continuo de los líderes. Ahora bien, como aclaran Agarwal y Bhal, el entrenamiento y el desarrollo tienen sus límites: es difícil convertir en líderes responsables a personas estúpidas, dogmáticas,

narcisistas, amorales o indiferentes (hacia otros). Por eso, el reto está en reclutar personas que muestren rasgos morales y tengan atributos tales como inteligencia (cognoscitiva y emocional), perseverancia, humildad y empatía, que faciliten el desarrollo de las conductas de liderazgo responsable. **■**

NOTAS

- 1 Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE.
- 2 Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- 3 Robbins, S. y T. Judge (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education-Prentice Hall.
- 4 Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R. y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- 5 Judge, T. A., Colbert, A. E. y Iles, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- 6 Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89>.
- 7 Northouse (2016).
- 8 Smith, J. E., Gavrilets, S., Mulder, M. B., Hooper, P. L., El Mouden, C., Nettle, D., Hauert, C., Hill, K., Perry, S., Pusey, A. E., van Vugt, M. y Smith, E. A. (2016). Leadership in mammalian societies: Emergence, distribution, power, and payoff. *Trends in Ecology & Evolution*, 31(1), 54-66. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.09.013>
- 9 Malavé, J. y Piñango, R. (2012). Líderes, gerentes y emprendedores: Un estudio empírico de actitudes y significados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 676-694. <https://doi.org/10.37960/revista.v17i60.10938>
- 10 Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- 11 Spoelstra, S. (2020). The truths and falsehoods of post-truth leaders. *Leadership*, 16(6), 757-764. <https://doi.org/10.1177/1742715020937886>
- 12 Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. Routledge.
- 13 Spoelstra (2020).
- 14 By, R. T., Hughes, M. y Ford, J. (2016). Change leadership: Oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 16(1), 8-17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>, p.p. 12-13.
- 15 Pfeffer, J. (2016). Getting beyond the BS of leadership literature. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/getting-beyond-the-bs-of-leadership-literature>
- 16 Feser, C., Mayol, F. y Srinivasan, R. (2015). Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>
- 17 Wilson, S., Lee, H., Ford, J., y Harding, N. (2021). On the ethics of psychometric instruments used in leadership development programmes. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 211-227. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04519-z>
- 18 Pless, N. y Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1): 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>
- 19 Pless y Maak (2011).
- 20 Pless y Maak (2011).
- 21 Pless y Maak (2011).
- 22 Bettignies, H.-C. de (2014, 11 de noviembre). The five dimensions of responsible leadership. *INSEAD Knowledge*. <https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership>
- 23 Bettignies (2014: 2).
- 24 Pless y Maak (2011).
- 25 Schwab, K. y Vanham, P. (2021). *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. Wiley.
- 26 Pless y Maak (2011).
- 27 Agarwal, S. y Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673. <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>